

## HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KEADILAN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT X

**Tanti Wahyuni**

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA email: tantiwahyuni@mhs.unesa.ac.id

**Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi**

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA email: sukmatipuspitadewi@unesa.ac.id

### Abstrak

Berdasarkan fenomena yang ditemukan oleh peneliti bahwa karyawan PT X mendapatkan gaji, tunjangan, penghargaan yang kurang sesuai dengan *ouput* yang mereka keluarkan, kebingungan tentang prosedur dan kurangnya koordinasi dari atasan. Sehingga peneliti ingin meneliti hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Subyek penelitian ini berjumlah 33 orang karyawan dengan metode *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah korelasi *product moment*. Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Persepsi terhadap keadilan organisasional, kepuasan kerja, karyawan.

### Abstract

*The phenomenon that has been found about employees at PT X gain salaries, benefits, rewards are not in accordance with the output they spend, confusion about the procedures and lack of coordination from the superiors. So that researcher wants to research about the relationship between organizational justice perception with the job satisfaction of employee in PT. X. The subjects of this study are 33 employees and used purposive sampling method. This study used quantitative research and correlations method. The data analysis techniques is product moment correlation test. The result if this study reveals that there are positive relation between organizational justice perception with job satisfaction.*

**Keywords:** Organizational justice perception, job satisfaction, employee

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang dimiliki sebuah organisasi mempunyai peran penting dan menjadi faktor penentu untuk mencapai tujuan. Memiliki karyawan yang berkualitas akan menjadikannya sebagai kekuatan bagi keberhasilan suatu organisasi, sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan dapat mengeluarkan kontribusi aktif dalam organisasi. Kontribusi aktif yang diberikan karyawan pun tidak lepas dari campur tangan organisasi yang menaunginya dengan baik. Salah satunya yaitu mereka akan memikirkan kepuasan kerja para karyawannya dengan begitu akan menumbuhkan semangat karyawan agar bekerja dengan lebih baik.

Spector (1997) kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan dan aspek-aspek yang ada di dalamnya. Apabila individu dalam suatu organisasi tidak merasakan kepuasan maka mereka kecenderungan untuk mencari organisasi lain. Kepuasan kerja sendiri dapat dilihat dari gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, bahkan komunikasi (Spector, 1997) yang diberikan secara adil oleh perusahaan tempatnya bekerja.

Karyawan yang diperhatikan oleh organisasinya akan merasa puas dan memiliki ciri seperti perasaan positif dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik, memiliki motivasi yang tinggi, semakin produktif dan tetap bersama organisasi dalam jangka waktu yang lebih panjang, sebaliknya karyawan yang kurang diperhatikan oleh organisasinya akan menyebabkan ketidakpuasan dengan ciri sering ditimbulkan seperti unjuk rasa, tingkat keluar masuk tinggi, sering tidak masuk kantor, enggan belajar *job desk* yang telah ditentukan, memiliki motivasi yang rendah, cepat lelah dan bosan, mengeluh ketika diberi perintah atau pekerjaan, melalaikan bagian dari tanggung jawab, dan tidak peduli dengan lingkungan (Tania & Susanto, 2013). Perasaan dan tindakan negatif serta kecenderungan untuk mengerjakan pekerjaan secara tidak maksimal ini akan berpengaruh terhadap eksistensi dari suatu organisasi tersebut.

Setiap individu yang bekerja pastinya mengharapkan suatu kepuasan dalam pekerjaannya meskipun kepuasaan itu sendiri bersifat individual. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu merupakan respon emosional yang positif mengenai penilaian pekerjaan maupun aspek pekerjaan tertentu yang dikerjakannya (Smith et al. dalam Javed dkk, 2014).

PT X merupakan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja yang bergerak dalam bidang penyedia tenaga kerja kepelabuhan yang berfokus pada pekerjaan *non core* (pekerjaan lapangan) untuk memenuhi kebutuhan hampir semua tenaga kerja pelanggan. Hal ini diharapkan PT X dapat memberikan *service* terbaik disertai tenaga kerja yang kompeten dan memiliki sertifikasi di bidangnya masing-masing. PT X memiliki beberapa cabang yang tersebar di Indonesia salah satunya di Jawa Timur yang memiliki karakteristik yang sama, keduanya memiliki beberapa divisi didalamnya tiga diantaranya yaitu divisi *Facility Service*, divisi *Quality & Management System* dan divisi *Business Supporting Services*. Ketiga divisi ini memiliki karakteristik yang sama seperti melakukan perencanaan dan pembuatan prosedur kerja yang berkaitan dengan penyediaan jasa pekerja, pelaksanaan evaluasi, monitoring, melakukan pelaksanaan fungsi K3, melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengelolaan risiko, serta pengendalian kualitas produk.

Tugasnya untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sesuai standar pelanggan dengan baik dan cepat menjadi suatu hal yang harus dilakukan ditambah dengan banyak dan besarnya kebutuhan dan permintaan pelanggan membuat karyawan PT X memiliki aktifitas yang besar setiap harinya untuk memenuhi tenaga kerja tersebut. Oleh karena itu dengan tuntutan kerja yang tinggi dan tenaga yang tidak sedikit tersebut karyawan berharap bahwa apa yang dikeluarkannya mendapatkan sesuatu yang sebanding dengan jerih payahnya untuk perusahaan.

Berdasarkan studi pendahuluan dengan metode wawancara yang dilakukan kepada 6 karyawan dari tiga divisi Surabaya Jawa Timur didapatkan hasil bahwa apa yang mereka dapatkan seperti gaji, tunjangan maupun penghargaan (*reward*) yang diberikan atau didapatkannya dirasa tidak cukup dan tidak sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakannya atau *output* yang dikeluarkannya. Pekerjaan yang tidak sedikit dan tugas tambahan seperti melakukan penyusunan dan pengawasan terhadap beberapa laporan seringkali mengharuskan mereka untuk lembur. Selain itu mereka juga menyatakan meskipun terdapat sistem kenaikan pangkat atau promosi yang ada tempat kerja mereka juga masih merasa kebingungan dan kurangnya penjelasan oleh atasan mengenai beberapa prosedur yang ada didalamnya ataupun peraturan lain yang menyangkut selama bekerja. Karyawan juga merasa kurang puas dengan cara atasannya memimpin karena kurangnya hubungan komunikasi dalam hal pengawasan dan koordinasi tugas terhadap apa yang mereka kerjakan. Hal lainnya berhubungan dengan rekan kerjanya yang cenderung bersosialisasi dengan baik meskipun ada satu dua karyawan yang sifatnya memang tidak bisa mendekatkan diri ke semua orang.

Hasil wawancara selanjutnya yang dilakukan pada 6 karyawan ketiga divisi Gresik Jawa Timur juga mendapatkan hasil yang hampir sama bahwa mereka menyatakan bahwa gaji dan penghargaan (*reward*) yang

didapatkannya dirasa tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan begitu juga dengan tunjangannya belum lagi urusan kantor lain yang seringkali membuat mereka menambah jam kerja dan pulang terlambat, begitupun dengan surat perintah tugas yang dikeluarkan untuk mengikuti kegiatan di luar jam kerja banyak dari mereka yang mengeluh karena menganggap hal tersebut menambah beban jam kerjanya hal ini tentunya membuat mereka merasa bahwa apa yang mereka keluarkan sebagai *output* lebih namun mereka mendapatkan imbalan yang sama dengan karyawan lain yang tidak mendapatkan surat perintah tugas tersebut. Hasil lainnya yang didapat juga sama seperti wawancara karyawan di Surabaya bahwa mereka juga merasa masih kebingungan dalam memahami secara *detail* mengenai beberapa peraturan kenaikan jabatan atau promosi yang ada sedangkan hubungan sosialisasinya dengan rekan kerja berjalan dengan baik satu sama lain dan cenderung seperti keluarga.

Sejalan dengan wawancara yang telah dilakukan para karyawan tersebut, perilaku ketidakpuasan yang ditunjukkannya seperti beberapa karyawan terlihat datang melebihi jam masuk kerja, kemudian sebagian karyawan setelah melakukan absensi berupa *face scan* tidak segera memulai aktifitas atau pekerjaannya mereka memilih untuk berjalan-jalan disekitar kantor atau bersenda gurau dengan rekan kerjanya yang lain, memilih untuk bermain *handphone*, *games*, dan internet sebelum akhirnya memulai untuk mengerjakan pekerjaannya. Bahkan beberapa dari mereka memilih untuk pergi keluar kantor saat jam kerja. Menurut Robbins & Judge (2013) karyawan yang merasakan ketidakpuasan dan memiliki evaluasi kerja yang negatif terhadap organisasinya maka akan memunculkan hal-hal yang cenderung negatif dengan merasa terjebak dalam pekerjaan yang membosankan atau lalai dari tanggung jawabnya.

Menurut Sinding & Waldstrom (2014) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*), perbedaan (*Discrepancies*), pencapaian nilai (*Value attainment*), keadilan (*Equity*), dan komponen genetik (*Dispositional/genetic components*). Salah satu yang disebutkan diatas adalah faktor keadilan (*Equity*) yang merupakan fungsi kepuasan yang dilihat dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Keadilan organisasional (*Organizational justice*) adalah persepsi dari keseluruhan yang dirasa adil di tempatnya bekerja, karyawan yang menganggap adil organisasinya mereka yakin bahwa hasil dan cara yang mereka dapatkan juga dilakukan secara adil (Robbins & Judge, 2013). Organisasi yang adil adalah organisasi yang mampu mengalokasikan pengeluaran dengan adil, membuat keputusan dengan konsisten, tidak bias dan akurat, mampu mengkomunikasikan keputusan yang dibuat



dengan baik serta komprehensif dan jujur (Colquitt *et al*, 2015).

Roman (dalam Krisnayanti, 2015) menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan hal tersebut dinilainya dari tanggungjawab, banyaknya kontribusi yang diberikan atau dikeluarkan dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik. Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi maupun perusahaan akan bekerja dengan baik dan termotivasi untuk memberikan hasil yang terbaik jika karyawan tersebut mendapatkan keadilan atas apa yang diberikannya namun sebaliknya karyawan yang merasa adanya ketidakadilan di organisasi maupun perusahaannya akan mengalami penurunan semangat dan motivasi yang akan berdampak pada produktivitasnya dalam hal ini perilaku ditunjukkan yang pada karyawan PT X.

Adanya persepsi karyawan mengenai beberapa hal atas keadilan yang ada di tempat kerjanya tersebut akan berpengaruh terhadap *output* maupun performa kinerjanya untuk organisasi selain itu apabila mereka juga mempersepsikan bahwa apa yang mereka keluarkan sebagai jerih payahnya bagi organisasi tidak sebanding dengan apa yang mereka dapatkan maka mereka akan merasakan ketidakpuasannya dalam bekerja yang akhirnya juga akan berpengaruh terhadap eksistensi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Keadilan menjadi salah satu hal yang semakin penting pada suatu organisasi maupun perusahaan. Persoalan ketidakadilan dalam perusahaan ini menyebabkan adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku karyawan yang tidak diinginkan ditempat kerja (Kristanto dkk, 2014). Berdasarkan prinsip keadilan, bila pekerja mempersepsikan suatu ketidakadilan pada organisasi individu tersebut bisa meramalkan dengan mengambil salah satu dari enam pilihan antara lain dengan mengubah masukan mereka, mengubah keluaran mereka, mendistorsi persepsi mengenai dirinya, mendistorsi persepsi mengenai orang lain dan memilih acuan yang berlainan dan berhenti dari pekerjaan (Robbins, 2013).

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, peneliti melakukan sebuah penelitian tentang "Hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT X".

## METODE

Penelitian yang digunakan merupakan jenis penelitian kuantitatif seperti yang dikemukakan Arikunto (2010) dimana penelitian kuantitatif merupakan penelitian dengan menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran data yang diperoleh serta penampilan hasil. Sedangkan menurut Azwar (2016) penelitian kuantitatif analisisnya menekankan pada data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika.

Penelitian yang dilakukan ini masuk pada penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT X atau dengan kata lain metode korelasional merupakan metode untuk mengetahui sejauh mana hubungan antar variabel-variabel yang diteliti (Azwar, 2012).

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 33 karyawan dari divisi *facility service, Quality & Management System dan Business Supporting Service*. Pengumpulan data menggunakan kuisioner yang dibuat berdasarkan aspek dari Spector (1997) mengenai kepuasan kerja dan skala persepsi terhadap keadilan organisasional dari Sinding & Waldstrom (2014). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah uji korelasi *product moment*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

Hasil dari penelitian yang dilakukan maka diperoleh data yang diolah dengan menggunakan *descriptive statistic* yaitu:

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Data Penelitian**

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kepuasan Kerja	33	129	223	172,24	24,126
Persepsi Keadilan Organisasional	33	66	123	98,33	13,847

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*Mean*) untuk variabel kepuasan kerja adalah 172,24 dengan nilai *minimum* adalah 129 dan nilai *maximum* 223, sedangkan untuk variabel persepsi keadilan organisasional memiliki rata-rata (*Mean*) adalah 98,33 dengan nilai *minimum* 66 dan nilai *maximum* adalah 123. Standar Deviasi dari variabel kepuasan kerja adalah 24,26 dan pada variabel persepsi keadilan organisasional sebesar 13,847.

### A. Analisis Data

#### 1. Hasil Uji Asumsi

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian memiliki tujuan untuk melihat apakah penyebaran data pada kedua variabel yang diteliti berdistribusi normal atau tidak normal. Penelitian ini menggunakan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* dengan SPSS 24.0 *for windows*. Sebaran data dikatakan normal apabila nilai signifikansinya lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) sedangkan apabila nilai signifikansinya kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) artinya data dikatakan tidak normal (Siregar, 2013). Adapun kategori distribusi normalitas adalah:

**Tabel 4.2**  
**Ketentuan Distribusi Normalitas Data**

Nilai Signifikansi	Keterangan
$Sig > 0,05$	Distribusi data normal
$Sig < 0,05$	Distribusi data tidak normal

Hasil dari uji normalitas data dari variabel kepuasan kerja dan persepsi keadilan organisasional pada penelitian ini adalah:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,200	Data berdistribusi normal
Persepsi Keadilan Organisasional	0,170	Data berdistribusi normal

Hasil uji normalitas pada tabel memperlihatkan nilai signifikansi pada variabel kepuasan kerja adalah 0,200 dan nilai signifikansi adalah 0,170 pada variabel persepsi terhadap keadilan organisasional. Hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan variabel persepsi keadilan organisasional memiliki data yang berdistribusi normal karena memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas penelitian tersebut bertujuan untuk melihat apakah kedua variabel yang diteliti memiliki hubungan linier atau tidak secara signifikan. Siregar (2013) menyatakan jika taraf signifikansi kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka data berhubungan linear sedangkan jika taraf signifikansi lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) maka data tidak berhubungan linear. Uji linieritas di uji dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan SPSS 24.0 for windows.

**Tabel 4.4**  
**Kategorisasi Linieritas Data**

Nilai Signifikansi	Keterangan
$Sig < 0,05$	Linear
$Sig > 0,05$	Tidak Linear

Adapun hasil uji linieritas pada penelitian ini adalah:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Linearitas Data**

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Kepuasan Kerja*		
Persepsi Keadilan Organisasional	0,022	Linear

Hasil uji linieritas pada tabel menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan variabel persepsi terhadap keadilan organisasional nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,022 hal ini berarti nilai signifikannya kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Oleh karena itu hasilnya menunjukkan kedua variabel memiliki hubungan yang linier.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini memiliki tujuan untuk melihat hasil dari pengukuran data yang telah dilakukan. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment* melalui SPSS 24.0 for windows. Hubungan antar kedua variabel dikatakan signifikan apabila memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) sebaliknya apabila hubungan antar kedua variabel dikatakan tidak signifikan apabila nilai signifikan lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) dengan taraf signifikansi 5% (Sugiyono, 2012).

Interpretasi ataupun makna terhadap kuat dan tidaknya hubungan antara dua variabel dapat menggunakan pedoman seperti yang ada dalam tabel sebagai berikut (Sugiyono, 2012):

**Tabel 4.6**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Berikut hasil korelasi *product moment* dalam uji hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Korelasi Product Moment**

	Kepuasan Kerja	Persepsi Keadilan Organisasional
Kepuasan Kerja	<i>Pearson correlation</i>	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.464**
	N	33
Persepsi Keadilan Organisasional	<i>Pearson correlation</i>	.464**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.007
	N	33

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil yang didapatkan uji hipotesis pada tabel memperlihatkan bahwa nilai signifikansi yang didapatkan adalah 0,007 dimana nilai tersebut kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) oleh karena itu hal tersebut menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT X. Sedangkan

untuk uji hipotesis nilai yang diperoleh adalah 0,464 maka dari itu dapat diartikan bahwa variabel persepsi terhadap keadilan organisasional memiliki hubungan cukup dengan kepuasan kerja yang masuk pada kisaran nilai (0,40 – 0,599).

Azwar (2016) tingkat korelasi antar kedua variabel ditunjukkan melalui koefisien korelasi. Sedangkan untuk arah hubungannya ditunjukkan dengan tanda positif (+) ataupun tanda negatif (-) pada hasil koefisien korelasi tersebut. Tanda positif bermakna bahwa arah hubungan yang searah yang terjadi antar variabel, sehingga memperlihatkan bahwa semakin meningkat variabel bebas maka variabel terikat juga meningkat begitu pula sebaliknya sedangkan untuk tanda negatif bermakna bahwa arah hubungan berlawanan yang artinya semakin meningkat variabel bebas maka variabel terikat akan semakin menurun ataupun sebaliknya.

Koefisien korelasi pada penelitian ini memperlihatkan arah hubungan positif dan ditunjukkan dengan koefisien korelasi yaitu sebesar 0,464. Tanda positif pada hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin meningkat persepsi terhadap keadilan organisasional maka meningkat pula kepuasan kerja pada karyawan.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT X. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil nilai signifikan korelasi antara variabel persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja adalah 0,007 ( $p < 0,05$ ) yang berarti hipotesis penelitian yang berbunyi “terdapat hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT X” dapat diterima.

Hasil analisis korelasi *product moment* antar kedua variabel dalam penelitian ini adalah sebesar 0,464 yang memiliki arti bahwa variabel persepsi terhadap keadilan organisasional memiliki korelasi hubungan yang cukup kuat dengan variabel kepuasan kerja. Hasil korelasi yang menunjukkan tanda positif memiliki makna semakin meningkat persepsi terhadap keadilan organisasional maka semakin meningkat pula kepuasan kerja pada karyawan, begitupun sebaliknya apabila persepsi terhadap keadilan organisasional semakin rendah pada karyawan maka kepuasan kerjanya juga akan semakin rendah.

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yaitu penelitian dari Krisnayanti & Riana

(2015) dimana keadilan organisasional yang didalamnya meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Apabila persepsi terhadap keadilan organisasional yang dimiliki oleh karyawan tersebut baik pada suatu organisasi maka besar kemungkinan karyawan tersebut akan memiliki kepuasan kerja yang meningkat dan menunjukkan adanya perilaku dimana mereka memberikan kinerja terbaiknya pada suatu organisasi.

Penelitian lainnya yang mendukung penelitian ini yaitu penelitian oleh Rejeki & Wulansari (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki hasil yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Persepsi terhadap keadilan organisasional yang baik pada suatu organisasi akan meningkatkan emosional yang positif pada karyawan tersebut, karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan rasa positif dan senang. Karyawan yang puas terhadap suatu organisasi akan lebih patuh dan berkontribusi secara aktif karena keinginannya untuk mengulang pengalaman positif lainnya yang telah dirasakannya dan agar tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil linieritas dari kedua variabel tersebut yaitu variabel kepuasan kerja dengan variabel persepsi terhadap keadilan organisasional. Hasil yang didapatkannya yaitu 0,022 hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki nilai yang signifikan yaitu kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) yang berarti terdapat hubungan yang linier antara variabel kepuasan kerja dan variabel persepsi terhadap keadilan organisasional.

Kepuasan kerja sendiri menurut Spector (1997) adalah sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan seorang individu terhadap pekerjaan mereka secara menyeluruh dan aspek-aspek yang ada didalamnya. Adapun beberapa aspek dalam kepuasan kerja menurut Spector (1997) antara lain gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Kepuasan kerja juga ditegaskan bahwa merupakan reaksi afektif seorang individu terhadap suatu pekerjaan didasarkan pada hasil aktual yang berasal dari pekerjaan dengan hasil yang diharapkan (Hulin & Hakim dalam Munchinsky, 2006).

Kepuasan kerja memiliki banyak faktor yang dapat mempengaruhinya seperti yang dijelaskan oleh



Sinding & Waldstrom (2014) adapun salah satu faktor yang mempengaruhinya yaitu faktor keadilan (*Equity*) dimana faktor keadilan tersebut merupakan fungsi dari seberapa adil individu tersebut diperlakukan ditempatnya bekerja ataupun organisasi yang menaungi individu tersebut. Keadilan organisasional (*Organizational Justice*) menurut Robbins & Judge (2013) merupakan persepsi individu dari keseluruhan yang dirasa adil ditempatnya bekerja ataupun organisasi yang menaungi individu tersebut. Karyawan yang menganggap adil organisasinya, maka mereka akan yakin bahwa hasil yang mereka dapatkan dan cara ataupun proses untuk mendapatkannya akan melalui proses yang adil pula. Keadilan dalam tempat kerja ini menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi karena akan mencerminkan bagaimana organisasi tersebut memperlakukan dan menghargai individu dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang telah dikemukakan diatas terdapat bukti yang mendukung yang menjelaskan bahwa keadilan organisasional menjadi salah satu faktor ataupun variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan di suatu instansi maupun organisasi. Kepuasan kerja yang positif akan memberikan efek yang baik untuk para karyawannya, perasaan positif yang dimilikinya akan memunculkan suatu keinginan untuk mengeluarkan usaha yang lebih dalam mengerjakan apa yang telah disyaratkan di uraian pekerjaannya selain itu adanya keinginan untuk selalu mendukung untuk pencapaian organisasinya. Hal ini sejalan dengan pendapat Tania & Susanto (2013) bahwa karyawan yang memiliki atapu merasakan kepuasan kerja yang baik akan menunjukkan sikap positif dalam mengerjakan pekerjaannya, memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi dalam waktu yang lebih panjang.

Begitupun sebaliknya apabila karyawan memiliki evaluasi kerja yang negatif terhadap organisasinya maka akan memunculkan hal-hal yang cenderung negatif, menyerah ketika menghadapi kesulitan dan akan lebih mungkin merasa terjebak dalam pekerjaan yang membosankan ataupun lalai akan tanggung jawab (Robbins & Judge, 2013). Hal tersebut tentu juga akan berdampak pada performanya secara individu dan berakibat pada eksistensi dari organisasi atau perusahaan tempat individu tersebut bekerja.

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi atau penilaian yang berbeda mengenai keadilan organisasional yang ada

di perusahaan, mereka menilai bahwa keadilan yang diterapkan oleh perusahaan tidak cukup baik dan kurang adil seperti mereka merasa bahwa mereka mendapatkan gaji, tunjangan tambahan dan penghargaan yang diberikannya tidak sebanding dengan apa yang dikerjakannya, adanya beberapa prosedur dan peraturan yang cenderung membingungkan dan sulit dipahami yang menyakitnya selama bekerja ataupun hal lain, kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh supervisi terhadap suatu pekerjaan dan keterlibatannya terhadap pengambilan suatu keputusan ya;ng dilakukan oleh atasan serta hubungannya antar rekan kerja yang mereka rasakan dan terima selama bekerja dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu muncul kecenderungan untuk berperilaku negatif yang ditunjukkan sebagai salah satu cerminan atas apa yang mereka dapatkan.

Hasil dari penelitian ini juga didukung pernyataan dari Roman (dalam Krisnayanti, 2015) bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dapat dinilainya dari tanggung jawab yang diberikan, standarisasi gaji ataupun penghargaan yang diberikan oleh instansi, banyaknya kontribusi atau *output* yang dikeluarkannya kepada organisasi, penerapan prosedur maupun peraturan yang dipahami oleh karyawan, tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikannya serta hubungannya dengan rekan kerja.

Perlakuan yang baik dan adil yang diberikan oleh organisasi untuk karyawannya akan dapat memunculkan kepuasan yang dirasakan oleh karyawannya. Para karyawan yang puas atas pekerjaan yang dilakukannya mereka akan mengeluarkan kontribusi terbaiknya kepada pekerjaan mereka sebagai balasan atas kepuasan mereka. Begitupun sebaliknya seperti pernyataan Ismail & Iqbal (2018) karyawan yang mempersepsikan ketidakadilan dalam organisasi akan merasakan ketidakpuasan dengan pekerjaannya jika tidak segera diselesaikan akan menyebabkan perilaku yang akan berpengaruh terhadap organisasi, oleh karenanya keadilan memiliki peran penting dalam suatu organisasi untuk membangun keunggulan dan eksistensi suatu perusahaan.

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan diatas menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasional memiliki koefisien korelasi yang cukup yaitu sebesar 0,464 atau 46,4% dengan kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan organisasional saja, akan tetapi 53,6% juga terdapat variabel-variabel ataupun faktor lain yang

belum diteliti dalam penelitian yang memiliki kontribusi yang lebih dominan dari variabel persepsi terhadap keadilan organisasional seperti pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai ataupun komponen genetik.

Hasil dari penelitian ini dapat dinyatakan bersifat positif yang menandakan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap keadilan organisasional yang diterima oleh karyawan maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan semakin meningkat dan begitupun sebaliknya, apabila persepsi terhadap keadilan organisasional yang diterima karyawan rendah maka cenderung rendah pula kepuasan kerja karyawan.

## PENUTUP SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT X. Hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja bersifat positif dan signifikan, hal ini berarti apabila persepsi terhadap keadilan organisasional mengalami peningkatan maka kepuasan kerja pada karyawan juga akan meningkat dan begitupun sebaliknya.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian telah dilakukan, saran yang dapat diberikan oleh penelitian adalah:

1. Bagi Perusahaan  
Hasil penelitian dapat dijadikan sumber bagi perusahaan dalam lebih meningkatkan persepsi terhadap keadilan organisasional dan kepuasan kerja pada karyawan, diharapkan perusahaan lebih memperhatikan lagi kesejahteraan karyawan dalam hal keadilan distributif atas *input* dan *output* yang diberikan, memberikan perlakuan yang sama terhadap keadilan prosedural maupun keadilan interaksional kepada semua karyawan dan menjaga hubungan baik dengan karyawan.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya  
Penelitian yang dilakukan hanya sebatas mengenai persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar lebih mengembangkannya lagi dengan memperbesar jumlah subyek penelitian dan menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang tidak diungkap dalam penelitian yang telah dilakukan ini seperti pemenuhan kebutuhan, perbedaan serta pencapaian nilai. Penelitian yang telah dilakukan ini diharapkan dapat menambah pengetahuan pada bidang psikologi industri organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik edisi revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar. S. (2012). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar. S. (2016). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Colquitt, J. A., et al. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace 4<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ismail, S., Iqbal, Z. (2018). *Impact of organizational justice and organizational citizenship behavior on employees performance. International Journal of Human Resource Studies*. 8 (2).
- Javed, H. A, dkk. (2014). Leadership styles and employees job satisfaction: A case from the private banking sector of pakistan. *Journal of Asian Bussiness Strategy*, 41-50.
- Krisnayanti, G. A., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 4 (9). 813-831.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*. 4(4).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior 15<sup>th</sup> Edition*. England: Pearson.
- Siregar, S. (2013). *Metode penelitian kuantitatif dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual & SPSS*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organisational behaviour 5<sup>th</sup> Edition*. UK: McGraw-Hill Education.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assesment, causes and consequences*. London: Sage Publication, Inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tania & Susanto. (2013). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. DAI KNIFE di surabaya. *AGORA*. 1 (3)